

Integrasi Balanced Scorecard, Singapore Quality Award dan Pembobotan SMART: Studi Kasus pada P.T. Sinar Baru Stone, Ende, Indonesia

Eric Wibisono, Lisa Mardiono, Fenny Nikolay
Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya
Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia
E-mail: ewibisono@ubaya.ac.id

Abstrak

Paper ini membahas pengukuran kinerja menggunakan model integrasi Balanced Scorecard (BSC) dan Singapore Quality Award (SQA). Integrasi kedua model dimaksudkan untuk mengurangi keterbatasan masing-masing model sehingga dapat dihasilkan model pengukuran kinerja yang lebih baik. Proses integrasi dilakukan dengan cara mengintegrasikan perspektif BSC dan setiap kriteria SQA ke dalam kategori model SQA. Kemudian pada setiap kategori dibangkitkan key performance indicators (KPI) berdasarkan visi, misi, dan strategi perusahaan. Strategi perusahaan diperoleh dari analisis SWOT. Seluruh KPI kemudian disusun ke dalam rangkaian scorecard berdasarkan target, performance driver, dan inisiatif strategi. Untuk metode pembobotan dalam pengukuran digunakan metode Simple Multi-Attribute Rating Technique (SMART). Berdasarkan hasil pengukuran diperoleh hasil kinerja secara keseluruhan pada periode periode 1 (September-Desember 2008) adalah sangat kurang baik dengan nilai 1,84; periode 2 (Januari-April 2009) mengalami peningkatan menjadi 4,13. Analisis upaya peningkatan kinerja yang dilakukan menggunakan diagram Ishikawa, analisis kuadran, dan metode Quality Function Deployment (QFD) menghasilkan enam prioritas perbaikan.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Singapore Quality Award, Simple Multi-Attribute Rating Technique

Abstract

This paper discusses performance measurement using integrated model of Balanced Scorecard (BSC) and Singapore Quality Award (SQA). The integration of both models aims to offset limitations of each in order to create a better performance measurement model. The integration process is carried out by integrating BSC perspectives and each SQA criterion into the categories of SQA model. From each category, key performance indicators (KPI) are then generated based on company's vision, mission, and strategies. The strategies are derived from SWOT analysis. All KPIs are then structured to form a scorecard with its associated targets, performance driver, and strategy initiatives. The weighing method used in the measurement process is Simple Multi-Attribute Rating Technique (SMART). The measurement results show that the overall company's performance in period 1 (September-December 2008) is very low with score of 1.84; in period 2 (January-April 2009) the score improves to 4.13. Analysis of performance improvement efforts using Ishikawa diagram, quadrant analysis, and the Quality Function Deployment (QFD) method leads to six improvement priorities.

Keywords: Balanced Scorecard, Singapore Quality Award, Simple Multi-Attribute Rating Technique

1. Latar Belakang

Perdagangan bebas saat ini menuntut semua badan usaha baik manufaktur maupun jasa untuk melakukan perbaikan kerja secara terus-menerus agar dapat bersaing dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha. Perusahaan memerlukan sistem perencanaan yang matang untuk dapat digunakan sebagai alat mewujudkan berbagai ide sehingga menjadi kenyataan/tujuan yang ingin dicapai perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Setiap perusahaan dituntut untuk mempersiapkan strategi bisnis di masa mendatang dengan melakukan perbaikan kinerja berdasarkan pengukuran kinerja secara periodik. Dalam

pengukuran kinerja, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada aspek finansial saja. Pengukuran kinerja seperti ini kini dianggap tidak lagi bisa menjawab permasalahan riil yang ada, karena banyak hal penting dan angka rasio yang tidak dapat dihitung serta tidak bisa digunakan untuk proyeksi jangka panjang. Untuk itu dibutuhkan suatu metode pengukuran yang bukan sekedar mengukur kinerja berdasarkan finansial tetapi juga berdasarkan perspektif non-finansial yang merupakan pemicu sesungguhnya dari kinerja keuangan.

P.T. Sinar Baru Stone terletak di kota Ende, Flores. Pada mulanya perusahaan ini bergerak dalam bidang jual beli batu-batu pantai, tetapi perusahaan kemudian mengembangkan usahanya selain menjual batu-batu pantai juga memproduksi mozaik. P.T. Sinar Baru Stone dirintis sejak tahun 2000. Pengukuran kinerja di perusahaan selama ini masih berfokus pada aspek finansial sehingga dikhawatirkan akan melemahkan daya saing di masa yang akan datang. Hal ini terjadi karena perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih komprehensif dan relevan untuk memenuhi kebutuhan informasi agar perusahaan dapat merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis dalam memenangkan persaingan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, maka perusahaan memerlukan suatu model pengukuran kinerja yang menyeluruh dan seimbang yang tidak hanya menunjukkan ukuran finansial saja tetapi juga ukuran-ukuran lainnya untuk mengukur nilai kinerja dari perusahaan secara lebih komprehensif. Hal ini dapat dipenuhi dalam model pengukuran kinerja Balanced Scorecard (BSC) dan Singapore Quality Award (SQA). Baik BSC maupun SQA masing-masing memiliki keterbatasan dan keunggulan masing-masing, sehingga dengan mengintegrasikan kedua model tersebut diharapkan keduanya dapat saling melengkapi keterbatasan masing-masing model. Pengukuran dengan menggunakan integrasi BSC dan SQA ini diharapkan dapat mengukur kinerja secara menyeluruh baik internal maupun eksternal. BSC adalah pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan sehingga penjabaran visi, misi, dan strategi yang jelas dari perusahaan sangat diperlukan agar kriteria pengukuran kinerja yang dibuat sesuai dengan kondisi dan situasi perusahaan. Sebaliknya, SQA adalah sebuah penghargaan (*award*) yang diberikan kepada perusahaan-perusahaan yang ada di Singapura untuk memacu perusahaan-perusahaan tersebut mencapai prestasi kualitas yang membanggakan.

Integrasi antara BSC dan SQA dimaksudkan untuk mencari tolok ukur yang lebih terfokus dan terarah selaras dengan visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan. Pengintegrasian yang dimaksud adalah dengan mengintegrasikan item-item yang ada pada SQA dengan perspektif yang ada dalam BSC. Dalam model integrasi ini, BSC menjawab kekurangan SQA yang tidak memiliki tahapan penghubung antar-tolok ukur yang ada dengan strategi Sinar Baru Stone. Selain itu model integrasi ini juga menutupi kekurangan BSC dengan adanya kriteria-kriteria pada SQA. Penggabungan ini diharapkan memiliki kemampuan untuk menghubungkan strategi ke dalam tolok ukur kinerja, penilaian, dan target yang ingin dicapai sekaligus melakukan peningkatan kualitas. Melalui integrasi ini diharapkan dapat tercipta suatu framework yang komprehensif dalam menghubungkan tolok ukur bisnis dan manajemen kualitas melalui kriteria-kriteria Singapore Quality Award.

2. Tinjauan Pustaka

Dipelopori oleh Kaplan dan Norton melalui serangkaian publikasi mereka, BSC berkembang menjadi subyek yang banyak menarik perhatian dalam lingkup keilmuan manajemen kinerja [1], [2], [3], [4], [5]. Brown mencatat perkembangan BSC dalam tiga tahap: (1) awal 1990 saat konsep *scorecard* muncul sebagai alternatif pengukuran kinerja finansial; (2) 1995-2005 ketika istilah *Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan dan mulai dipakai; (3) 2006

hingga kini yang ditandai dengan berkembangnya teknik *scorecard deployment* and *analytic metrics* [6]. Ide dasar BSC adalah bahwa dalam era informasi saat ini, ukuran kinerja finansial bersifat tertinggal (*lagging*) sehingga dipandang kurang/tidak mampu mengantisipasi tantangan masa depan yang akan dihadapi perusahaan. Tetapi beberapa kritik juga menyertai perkembangan BSC.

Kritik pertama dikemukakan oleh McAdam dan O'Neill yang menyatakan bahwa BSC adalah alat untuk mengukur strategi, bukan alat untuk merumuskan/menentukan strategi, sehingga di dalam aplikasinya masih dibutuhkan bantuan konsep lain seperti analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) [7]. Rillo kemudian menambahkan mengenai hubungan kausal (*cause-and-effect relationship*) dalam *strategy map* suatu BSC yang bersifat sangat subyektif dan tidak memperhitungkan faktor waktu dalam pencapaiannya. Rillo juga mempertanyakan apakah hubungan kausal antar-perspektif berlaku dalam segala kondisi [8]. Problematik yang ada seputar rantai kausal pada *strategy map* juga dibahas oleh Wibisono [9]. Selain itu Wibisono dan Surjani juga menganalisis empat problem utama dalam aplikasi BSC khususnya di Indonesia: (1) digunakan hanya sebagai metrik dan bukan inisiatif strategis; (2) rendahnya komitmen saat implementasi; (3) adanya problem komunikasi dalam organisasi; dan (4) dibutuhkannya teknik-teknik yang lebih baik untuk mengukur indikator yang bersifat *intangible* [10]. Faktor terakhir juga disinggung oleh De Waal [11].

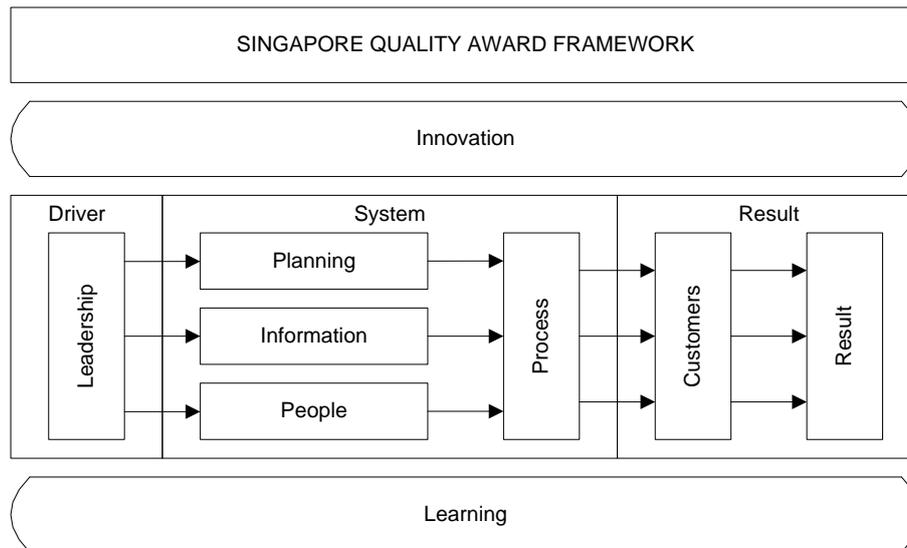
Model pengukuran kinerja yang berkembang tidak hanya BSC. Satu kelompok model yang juga cukup populer adalah model berbasis *excellence award* seperti Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), European Foundation Quality Model (EFQM), dan Singapore Quality Award (SQA). MBNQA pertama kali diluncurkan pada tahun 1987 di Amerika Serikat dan merupakan penghargaan tahunan yang diberikan kepada perusahaan terbaik dari berbagai kategori (manufaktur, jasa, usaha kecil, pendidikan, kesehatan, dan nir-laba) [12]. Tujuan utama dari model ini adalah mempromosikan kesadaran terhadap pentingnya kualitas dalam kinerja. Walaupun penghargaan diberikan hanya bagi perusahaan yang beroperasi di AS, banyak organisasi di luar AS yang mencoba mengadopsi konsep tersebut untuk *self improvement*. Eropa kemudian mengikuti inisiatif ini melalui EFQM pada tahun 1991 [13], dan kemudian diikuti Singapore melalui SQA pada tahun 1994 [14]. Meskipun terdapat kesamaan sebagai *excellence model*, ada perbedaan dari ketiganya khususnya dalam pembobotan kategori. Lebih khusus, Chow & Goh menggarisbawahi perbedaan utama pada SQA yang sangat berorientasi pada kepuasan pelanggan [15].

Baik model pengukuran kinerja berbasis visi-strategi seperti BSC maupun *excellence model* seperti MBNQA, EFQM, dan SQA, memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing. Kelebihan BSC terletak pada fleksibilitasnya dalam perumusan strategi selama masih terkait dengan visi yang ingin dicapai perusahaan. Tetapi dapat pula terjadi rumusan strategi yang disusun menjadi bermasalah karena fleksibilitas yang berlebihan dapat juga berarti kurangnya panduan dalam penyusunan strategi. Dalam hal ini *excellence model* memiliki keunggulan karena sifatnya yang harus mengukur seluruh aspek dari organisasi. Di sinilah muncul pertentangan antara kebutuhan mengukur seluruh aspek dan mendapat gambaran utuh tetapi kehilangan fokus terhadap strategi-strategi yang terkait visi-misi perusahaan, atau sebaliknya menjaga fokus sehingga tidak perlu mengukur seluruh aspek organisasi. Adanya pertentangan ini menyebabkan munculnya kebutuhan untuk mengintegrasikan beberapa model sekaligus sambil menyatukan kelebihan-kelebihan yang ada di tiap-tiap model.

SQA sebagai salah satu contoh *excellence model* dikembangkan di Singapore sebagai penghargaan prestisius yang dianugerahkan bagi organisasi yang memiliki keunggulan dalam dunia bisnis. Tujuan SQA antara lain:

- Membantu pemahaman organisasi akan kebutuhan dalam berbisnis dan mewujudkan *organizational excellence*.
- Meningkatkan kinerja dan kapabilitas organisasi.
- Sebagai sarana pertukaran informasi antar-organisasi.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, framework SQA memiliki tujuh kriteria yang ditunjukkan pada Gambar 1 berikut.

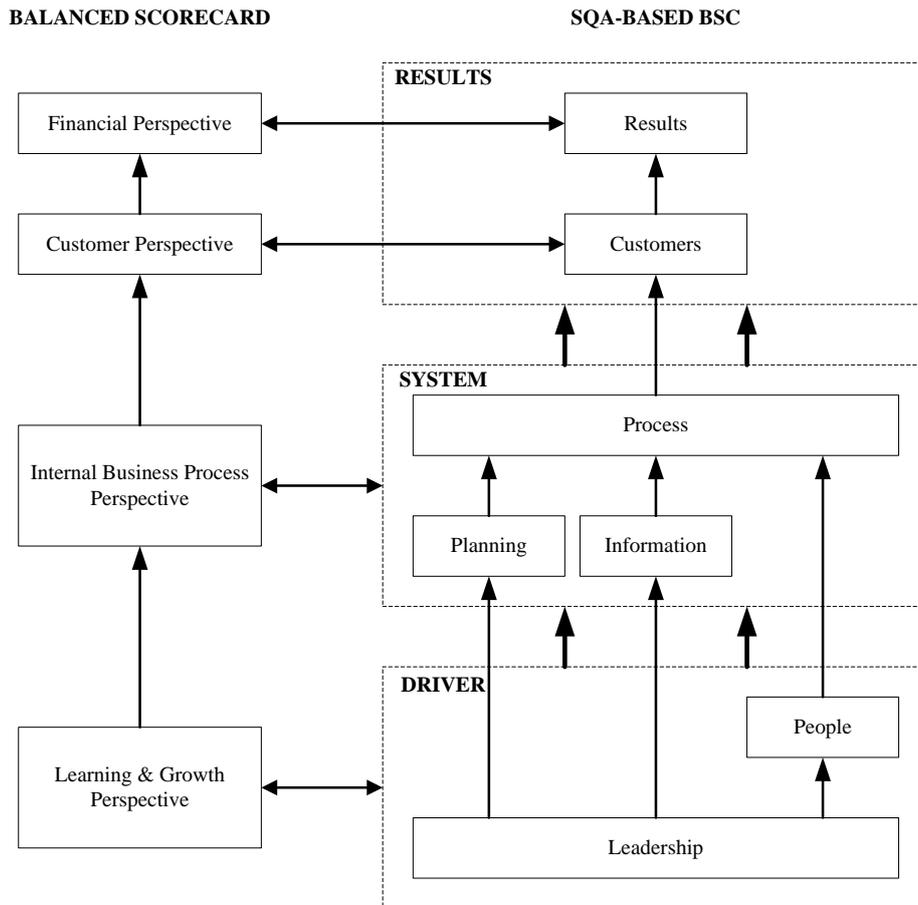


Gambar 1. Framework SQA

Integrasi BSC dan SQA pernah dilaporkan oleh Fenarossa dan Surjani yang membahas penerapannya pada industri jasa yaitu di sebuah supermarket [16]. Perbedaan yang ada pada paper ini adalah dalam aplikasinya yang mengambil industri manufaktur sebagai studi kasus, selain itu teknik pembobotan yang digunakan adalah metode SMART. Metode ini sederhana dan mudah dipakai sehingga diharapkan dapat mengurangi bias preferensi yang biasanya terjadi pada metode pembobotan lain yang lebih kompleks seperti *pairwise comparison* pada *Analytic Hierarchy Process (AHP)* [17].

3. Model Integrasi BSC dan SQA

Integrasi model BSC dan SQA dilakukan dengan terlebih dahulu memetakan perspektif dari kedua model. Dalam hal ini struktur dasar BSC dengan hubungan kausal antar-perspektifnya digunakan sebagai model awal. Framework SQA sebagaimana dilukiskan pada Gambar 1 kemudian dipetakan ke dalam struktur dasar BSC tersebut berdasarkan hubungan yang dianggap paling logis. Sedikit penyesuaian dilakukan dengan memindahkan kategori *People*, yang pada model SQA awal berada pada perspektif *System*, ke dalam perspektif *Driver*. Ini dilakukan karena memandang kecocokan kategori tersebut sebagai bagian dari perspektif *learning and growth* pada BSC. Hasil pemetaan dapat dilihat pada Gambar 2 yang sekaligus merupakan kerangka dari model integrasi.



Gambar 2. Model integrasi BSC-SQA

Langkah selanjutnya adalah pengembangan strategi berdasarkan visi dan misi perusahaan. Item-item yang ada pada SQA digunakan sebagai panduan pada tahap ini. Di sinilah letak kelebihan model integrasi: pertama, pengembangan strategi dilakukan dengan mengacu pada visi dan misi perusahaan; kedua, adanya panduan berdasarkan item-item SQA menjaga agar fleksibilitas dalam tahap ini tidak menjadi berlebihan sehingga strategi yang dikembangkan tetap mengakar pada kepentingan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengembangan strategi, berikutnya ditentukan *key performance indicator* (KPI) untuk mengukur keberhasilan strategi. Secara keseluruhan terdapat 28 KPI mewakili 28 strategi yang dikembangkan. Ke-28 strategi/KPI ini terbagi dalam komposisi 9 strategi/KPI pada perspektif *driver*, 10 pada *process*, dan 9 pada *result*.

4. Pembobotan SMART

Untuk menentukan bobot setiap KPI sehingga dapat dilakukan pengukuran kinerja agregat digunakan metode *Simple Multi-Attribute Rating Technique* (SMART). Langkah-langkah yang ditempuh mengikuti Wibisono, Parung & Hartanto [18] yaitu:

- Menentukan faktor pertimbangan (atribut) yang mempengaruhi alternatif (perspektif) yang akan dibobot. Dari tahap ini dihasilkan 6 faktor pertimbangan yaitu: (1) hubungan pimpinan dan karyawan, (2) mitra kerja, (3) proses perencanaan, (4) penggunaan informasi, (5) proses operasional, dan (6) finansial.
- Menentukan nilai bobot faktor pertimbangan. Hasil dan normalisasinya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Bobot Faktor Pertimbangan

Faktor Pertimbangan	Hubungan pimpinan dan karyawan	Mitra kerja	Proses perencanaan	Penggunaan informasi	Proses operasional	Finansial
Nilai Bobot	75	70	80	55	60	85
Normalisasi	17,65%	16,47%	18,82%	12,94%	14,12%	20,00%

- Menentukan nilai relatif faktor pertimbangan pada masing-masing kategori dengan nilai *range* 0-100. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai Relatif Faktor Pertimbangan

Perspektif	Kategori	Faktor Pertimbangan					
		Hubungan pimpinan & karyawan	Mitra kerja	Proses perencanaan	Penggunaan informasi	Proses operasional	Finansial
<i>Driver</i>	<i>Leadership</i>	100	70	80	100	90	0
	<i>People</i>	80	0	100	100	60	0
<i>System</i>	<i>Planning</i>	80	0	100	50	70	60
	<i>Information</i>	70	100	80	100	40	0
	<i>Process</i>	70	100	90	50	100	60
<i>Result</i>	<i>Customers</i>	0	60	70	80	70	100
	<i>Results</i>	0	0	70	80	70	100

- Menghitung nilai agregat keseluruhan faktor pertimbangan. Berikut ini adalah contoh perhitungan untuk kategori *leadership*:
 Nilai agregat kategori *leadership* =

$$\frac{(100 \times 17,65\%) + (70 \times 16,47\%) + (80 \times 18,82\%) + (100 \times 12,94\%) + (90 \times 14,12\%) + (0 \times 20,00\%)}{100}$$

$$= 70,07$$
- Menghitung nilai agregat tiap kategori dan melakukan normalisasi nilai agregat untuk memperoleh bobot masing-masing kategori. Bobot kategori kemudian dijumlahkan ke perspektif yang bersesuaian dan hasilnya ada pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Agregat dan Bobot Perspektif

Perspektif	Kategori	Nilai agregat	Bobot kategori	Bobot perspektif
<i>Driver</i>	<i>Leadership</i>	70,07	15,79%	28,04%
	<i>People</i>	54,35	12,25%	
<i>System</i>	<i>Planning</i>	61,29	13,81%	45,66%
	<i>Information</i>	62,47	14,08%	
	<i>Process</i>	78,85	17,77%	
<i>Result</i>	<i>Customers</i>	63,29	14,26%	26,30%
	<i>Results</i>	53,41	12,04%	
Total		443,23	100,00%	100,00%

Dari hasil di atas dapat diketahui perspektif yang mempunyai bobot paling besar adalah *system*. Hal ini disebabkan karena kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh aktivitas perencanaan, informasi, dan proses. Sedangkan distribusi bobot pada kategori cukup merata pada rentang 12-18%.

Dengan teknik yang sama kemudian dilakukan pembobotan KPI. Setelah dilakukan perhitungan selengkapnya dengan memperhatikan bobot di tingkat perspektif, didapatkan hasil keseluruhan seperti pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai Bobot KPI

Perspektif	Nama KPI	Singkatan	Bobot
Driver (28,04%)	<i>Senior executive leadership</i>	SEL	3,56%
	<i>Organisational culture</i>	OC	3,63%
	<i>Responsibility to community and the environment</i>	RCE	2,57%
	<i>Human resource planning</i>	HRP	3,79%
	<i>Employee involvement & commitment</i>	EIC	3,10%
	<i>Employee education, training & development</i>	EETD	2,90%
	<i>Employee health & satisfaction</i>	EHS	3,65%
	<i>Employee performance & recognition</i>	EPR	1,72%
	<i>Absenteeism</i>	ABS	3,12%
System (45,66%)	<i>Strategy development & deployment</i>	SDD	0,00%
	<i>Management of information</i>	MoI	5,06%
	<i>Comparison & benchmarking</i>	CB	6,15%
	<i>Innovation process</i>	IP	6,43%
	<i>Process management and improvement</i>	PMI	5,32%
	<i>Supplier and partnering process</i>	SPP	5,75%
	<i>Supplier and distributor turnover</i>	SDT	5,20%
	<i>Supplier & distributor selection</i>	SDS	6,23%
	<i>Number of new facilities</i>	NNF	0,47%
	<i>Return of sales</i>	RS	5,04%
Result (26,30%)	<i>Customer requirements</i>	CREQ	2,80%
	<i>Customer relationship</i>	CREL	2,72%
	<i>Customer satisfaction</i>	CS	2,72%
	<i>Customer results</i>	CR	4,23%
	<i>Financial and market results</i>	FMR	3,39%
	<i>People results</i>	PR	1,26%
	<i>Operational results</i>	OR	4,03%
	<i>Percentage new customers</i>	NC	2,25%
	<i>Number of branches</i>	NB	2,90%

Setelah mendapatkan bobot seluruh KPI, kemudian ditentukan target capaian masing-masing KPI beserta skala pengukurannya. Ini dilakukan untuk menyamakan satuan ukuran kinerja agar dapat dihitung kinerja agregat pada berbagai tingkat. Contoh penetapan *range score* dari KPI *Senior executive leadership* (SEL) disajikan di Tabel 5.

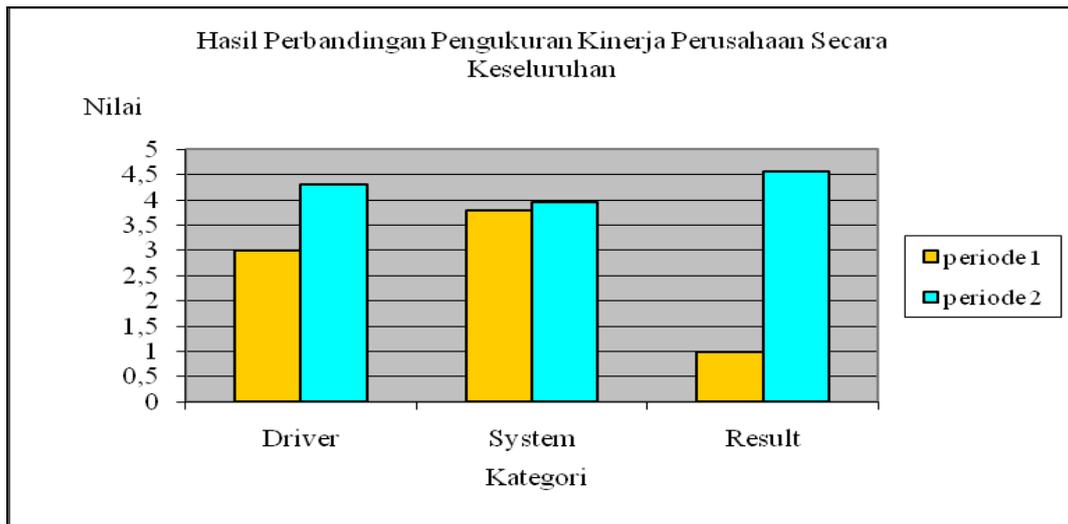
Tabel 5. Contoh Penetapan *Range Score*

KPI	Target	Bobot	<i>Range Score</i>	Score
<i>Senior executive leadership</i> (SEL)	SEL mencapai 50 poin	3,56%	SEL > 40	5
			30 < SEL ≤ 40	4
			20 < SEL ≤ 30	3
			10 < SEL ≤ 20	2
			SEL ≤ 10	1

Berdasarkan kerangka pengukuran kinerja di atas, dilakukan pengukuran kinerja selama September 2007 s.d. April 2008 dan dikelompokkan menjadi 2 periode yaitu periode 1 September s.d. Desember 2007 dan periode 2 Januari s.d. April 2008. Hasil dari pengukuran kinerja disajikan di Gambar 3. Berdasarkan gambar tersebut, tampak bahwa pada seluruh kategori terdapat peningkatan kinerja pada periode 2.

5. Kesimpulan dan Saran

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja menggunakan model integrasi antara BSC dan SQA dengan mengambil studi kasus di sebuah perusahaan manufaktur yaitu P.T. Sinar Baru Stone di Ende, Indonesia. Model integrasi yang dihasilkan terbukti dapat dipakai sebagai model pengukuran kinerja namun memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan.



Gambar 3. Hasil Pengukuran Kinerja

Kelebihan model integrasi adalah bahwa model tersebut dapat mengurangi kelemahan pada masing-masing model dasar. Pada BSC, kelemahan akibat kurangnya panduan dalam tahap penyusunan strategi tertutup oleh item-item SQA yang cukup lengkap karena sifat aslinya sebagai *excellence model* yang harus mengukur seluruh aspek organisasi. Sebaliknya, model SQA tidak memiliki hubungan langsung dengan visi-misi-strategi perusahaan, dan integrasi dengan BSC mengurangi masalah itu karena salah satu premis dasar dari BSC adalah bahwa semua upaya perbaikan kinerja harus selaras dengan eksekusi strategi dalam upaya mencapai visi dan misi perusahaan.

Namun model integrasi ini juga memiliki kelemahan, salah satunya terkait dengan beberapa data KPI yang bersifat kualitatif sehingga harus diukur melalui kuesioner. Contoh dari KPI dimaksud misalnya *Senior executive leadership* (SEL) yang ditanyakan kepada manajemen dan karyawan perusahaan melalui kuesioner. Bahkan sebenarnya dari 28 KPI yang ada pada Tabel 4, hanya 7 yang bersifat kuantitatif (ABS, SDT, SDS, NNF, RS, NC dan NB), sisanya kualitatif. Hal ini harus diperhatikan agar dalam implementasi di perusahaan lain KPI-KPI kualitatif tersebut dapat dicarikan substitusinya sehingga bersifat kuantitatif dan lebih diyakini obyektivitasnya.

Terlepas dari seluruh hasil di atas, bagaimanapun tetap harus diingat bahwa model yang baik hanya merupakan permulaan dari suatu proses pengukuran kinerja. Aspek-aspek lainnya pada tataran implementasi seperti dukungan eksekutif, komitmen, dan determinasi dalam jangka panjang seringkali justru merupakan faktor kritis penentu keberhasilan proses. Ini karena sebuah model pengukuran kinerja yang baik perlu untuk selalu dikritisi dan diperbarui dalam perjalanannya sehingga benar-benar dapat menjadi representasi kinerja perusahaan.

6. Daftar rujukan

- [1] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) "The balanced scorecard: measures that drive performance," *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- [2] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993) "Putting the balanced scorecard to work," *Harvard Business Review*, 71 (5), 132-148.
- [3] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.

- [4] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001) *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
- [5] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- [6] Brown, M.G. (2007). *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics*, Productivity Press, New York.
- [7] McAdam, R. & O'Neill, E. (1999) "Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach," *Managing Service Quality*, 9 (3), 191-197.
- [8] Rillo, M. (2003) "Limitations of Balanced Scorecard," *Journal of Tallinn Technical University*.
- [9] Wibisono, E. (2007), "Analisis Rantai Sebab-Akibat dalam Strategy Map Balanced Scorecard: Studi Kasus pada Beberapa Perusahaan Jasa di Indonesia," *Proceedings of the 2nd Indonesian Business Management Conference*, Jakarta.
- [10] Wibisono, E. & Surjani, R.M. (2005) "On the Thoughts to Revive Balanced Scorecard for Future Adaptation: A Survey of Indonesian Companies," *Proceedings of the 1st International Conference on Operations and Supply Chain Management*, Bali.
- [11] De Waal, A.A. (2003) "The future of the Balanced Scorecard: an interview with Prof. Dr. Robert S. Kaplan," *Measuring Business Excellence*, 7 (1), 30-35.
- [12] <http://www.baldrige.nist.gov>
- [13] <http://www.efqm.org>
- [14] <http://www.spring.gov.sg>
- [15] Chow, F.P. & Goh, M. (2002) "Framework for evaluating performance and quality improvement in hospitals," *Managing Service Quality*, 12 (1), 54-66.
- [16] Fenarossa, H. & Surjani, R.M. (2008) "Pengukuran kinerja dengan menggunakan model integrasi Singapore Quality Award dan Balanced Scorecard Studi Kasus: Supermarket," *Journal of Logistics and Supply Chain Management*, 1 (3), 170-182.
- [17] Dutta, R. & Burgess, T.F. (2003) "Prioritising Information System Projects in Higher Education," *Emerald*, 20 (4), 152-158.
- [18] Wibisono, E., Parung, J. & Hartanto, T. (2008) "Pengukuran kinerja di P.T. Marajasa Transportama menggunakan *Balanced Scorecard* dan Pembobotan SMART," *Proceedings Simposium Nasional RAPI VII*, Surakarta.